#БИЗНЕСНаставник

Дмитрий
# ПОТАПЕНКО

# Бизнес — это глаголы и существительные, которые заканчиваются цифрами

ПРАЙМ

#БизнесНаставник

Дмитрий Потапенко

# Бизнес – это глаголы и существительные, которые заканчиваются цифрами

«АСТ»

2017

УДК 65.01
ББК 65.290-2

**Потапенко Д. В.**

Бизнес – это глаголы и существительные, которые заканчиваются цифрами / Д. В. Потапенко — «АСТ», 2017 — (#БизнесНаставник)

ISBN 978-5-17-104586-9

Дмитрий Потапенко – известный российский предприниматель, омбудсмен по делам предпринимателей в сфере добычи полезных ископаемых недр, Управляющий партнер Фонда стратегического управления Management Development Group, Inc., правдолюб, кандидат в Президенты РФ, харизматичный и прямолинейный оратор. В новой книге автора представлены эффективные инструменты управления бизнесом. Здесь вы найдете ответы на вопросы, с которыми столкнется каждый собственник, получите практические и методические рекомендации: от постановки целей компании до поисков идеального персонала. Также рассматриваются вопросы юридической стороны бизнеса и бюджетного управления.Эта книга незаменима для тех, кто задумывается о собственном деле или хочет оптимизировать уже имеющийся бизнес. Издание достойно стать настольным для начинающих предпринимателей, а знатоки своего дела и просто любознательные читатели найдут множество ярких мыслей о российской экономике.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-17-104586-9

© Потапенко Д. В., 2017
© АСТ, 2017

# Содержание

Управление начинается с себя 7
Глава 1 9
Глава 2 10
Управление 12
Финансовый департамент 13
Отдел продаж 14
Бухгалтерский учет 16
Производство 17
Исследовательское подразделение 18
Департамент развития 20
Обучение персонала 21
Логистика 23
Служба безопасности 24
Схемы обмана в ритейле 24
Способы борьбы с воровством 25
Проверка магазина тайным покупателем 26
Махинации на складе 26
Уязвимые места общепита и продуктовой розницы 27
Воровство топ-менеджмента 28
Глава 3 30
Глава 4 35
Глава 5 41
Конец ознакомительного фрагмента. 42

# Дмитрий Потапенко
# Бизнес – это глаголы и существительные, которые заканчиваются цифрами

© Потапенко Д., 2017
© ООО «Издательство АСТ», 2018

* * *

# Управление начинается с себя

Приветствую вас, читатель! Моя первая книга была посвящена ответам на вопросы предпринимателей, здесь же мы поговорим о бизнесе чуть более детально. Детально и в то же время общо – потому что каждый раздел, который мы будем обсуждать, будь то бизнес-процессы, логистика или безопасность, требует отдельной книги.

Вновь прибывшим, кому лень читать биографию, сообщаю: я прошел путь от «фарцовщика», торгующего жвачкой у гостиницы, до управляющего партнера Management Development Group – корпорацией, владеющей двумя десятками розничных и ресторанных сетей и тремя производственными линейками, и, несмотря на все кризисы, наш бизнес развивается. Хочу сразу предупредить: я не бизнес-тренер, не коуч и не гуру. Моя книга, как и любая книга или семинар по бизнесу, не совершит чуда. Я не скажу волшебного слова, от которого ваш бизнес попрет как на дрожжах. Единственное, что я могу утверждать с достаточной долей уверенности, – вы многое переосмыслите. Все, что я делаю, – это беру тряпку и оттираю зеркало, перед которым вы стоите.

Мой стиль управления называют «безжалостным». В этом-то как раз и проблема: мы очень любим прилагательные, в то время как ***экономика – вещь математическая***. В экономике, бизнесе есть только глаголы и существительные, которые заканчиваются цифрами. Жалости и безжалостности, так же как оптимизма и пессимизма, не существует. Существуют стандарты, которые должны быть прописаны. ***Чем больше у вас цифровых показателей и меньше эмоций, тем выше вероятность успеха***, тем больше шансов адаптироваться к изменениям, которые происходят во внешнем пространстве, экономике. Если хотите, можете считать это волшебной пилюлей от гуру, хотя на самом деле это базис, нулевой уровень. Тот, кто полагает, что на «загнивающем» Западе подобной «ерундой» не занимаются, глубоко заблуждается. У них все стандартизировано. Именно поэтому, приезжая в любой город мира, незнакомые с местными забегаловками, мы ищем «Макдоналдс»: мы точно знаем, какой продукт, какое обслуживание и в какой срок мы получим. Именно поэтому там, где встает «Ашан» или «Леруа Мерлен», вся розница вымирает.

Мы любим пенять на судьбу и невезение, рассуждать о турбулентности нашей экономики и поведении властей. Однако крайне редко подходим к зеркалу и стучим себя по голове. В каждой аудитории, где бы я ни выступал, я задаю два вопроса. 1. Есть ли у вас план в товарном выражении на это же число следующего года? 2. Есть ли у вас план-схема, где и как располагается ваш товар в магазине? Я называю это «округлим до десяти». Потому что, какой бы численности ни была аудитория, 100 человек или 5 тысяч, поднимается 5–7 рук. И эта тенденция не меняется последние 10–12 лет.

Если вы не знаете, куда хотите прийти, требовать от мироздания каких-то объемов продаж бессмысленно и беспринципно. Вы выбрасываете в воздух абстрактное утверждение «Хочу денег!», но что именно и каким образом вы хотите получить, не знаете ни вы, ни ваши сотрудники. Представьте, что перед вами несколько дверей, вы поставили цель выйти, но не решили, через какую именно. В бизнесе все то же самое. Беда наших предпринимателей в том, что они не прописывают свой бизнес. ***Нет понимания, что мы делали вчера, что делаем сегодня и что будем делать завтра***. Поэтому, когда у нас открывается заведение общепита или ритейла, возникает следующая ситуация: в зависимости от того, какой управляющий назначен на конкретный объект, объект либо абсолютно успешен, либо абсолютно неуспешен. Дело все в том, что хороших управляющих от силы 10–15 %. Любая структура, открытая на основе «безжалостного» или «жалостливого» менеджмента, зависит только от человеческого фактора. И нам не хочется ничего прописывать. Знаете почему? Потому что, когда вы пропишете свой бизнес, вам станет страшно. Вы придете в ужас от того, сколько у вас неформальных

договоренностей, которые то соблюдаются, то нет. И если ваш бизнес до сих пор существует, причина не в вашей талантливости, а в том, что рынок пока позволяет ему существовать.

Я не ставлю перед собой задачи принизить вас или навязать вам свои принципы. ***Экономика катится под горку, и мы вместе с ней. Я показываю пеньки. Врезаться в пенек или его объехать – решать вам***. Есть законы экономики, переломить которые невозможно. И есть методология, основанная на этих законах, придуманная не вчера и не мною, которая работает и позволяет предпринимателю выживать и развиваться в условиях падения покупательской способности. Мы, первые российские предприниматели, начавшие бизнес в 90-е, познавали эту методологию на собственной шкуре, методом проб и ошибок. Вам она предоставляется фактически готовой. Не имеет значения, производство у вас, магазин, ресторан или салон красоты, – все строится из одних и тех же кубиков, как Lego. Вам останется лишь поменять кубики местами в соответствии со спецификой вашего предприятия.

**Эта книга, как и все, что я делаю в публичном пространстве, – часть служения предпринимательству. Когда предприниматель сидит в своей «конуре», он чувствует себя в темноте и в одиночестве. Я делаю все, чтобы вы не чувствовали себя в темноте и в одиночестве.**

# Глава 1
# Как и где можно научиться бизнесу

***Компания начинается с постановки цели***. Вы берете тетрадь, записываете основную цель – например, открыть продуктовый магазин – и начинаете ее фрагментировать. Ваша задача – дойти до такой степени фрагментации, чтобы стало ясно, сколько ластиков и тряпок для мытья пола будет в вашем магазине. При открытии заведения общепита или ритейла до 10 млн рублей я знаю, что ластиков там будет два, а тряпок для мытья пола – семь погонных метров. Поэтому я открываю магазины и столовые щелчком пальца. Не думаю, не рассуждаю. У меня нет мыслительного процесса. Мы с партнерами не садимся за большой стол.

Меня часто спрашивают, как этому научиться. Учителем можете быть только вы сами. Вы можете устроиться на работу в транснациональную корпорацию, и вас там будут заставлять выполнять определенный бизнес-процесс. Но далеко не факт, что это научит вас постановке целей. Вы можете пройти бизнес- или психотренинг хоть триста раз. Но тренинга, который учит постановке цели, не существует в природе. ***Когда нам хочется по нужде, мы не ищем обоснований и причин, не выясняем, кто мешает нам расстегнуть ширинку***. Важна потребность. Я просыпаюсь в 3:30 утра и работаю практически круглосуточно – потому что у меня есть внутренняя мотивация, которая не зависит от каких-либо внешних факторов, включая деньги. Если у вас нет внутренней потребности заниматься бизнесом, бросьте эту затею – ничего толкового из нее не получится.

Предпринимательство не связано с творчеством, вдохновением и полетом фантазии. Со времен отработки строевых приемов с оружием первобытными племенами система достижения успеха не изменилась. Если вы хотите чего-то достичь, вы должны, условно говоря, отрабатывать приемы обращения с палкой, научиться бросать копье. Бизнес не должен вдохновлять. Вдохновлять должно утреннее пробуждение. Если вы просыпаетесь утром и понимаете, что конечная точка – два метра под землей, готовы через пять минут умереть и постоянно чистите свой ум, можно из тупого обрубка металла сделать меч, который будет резать воздух.

> **«Научиться» бизнесу можно только при наличии внутренней потребности. Только она способна мотивировать на целеполагание и выработку привычки к порядку. Можно привлекать экспертов, посещать профессиональные конференции, но 90 % успеха – это непосредственное влияние на бизнес-процессы, самостоятельное их выстраивание.**

Смысл жизни предпринимателя – служение клиенту. Тому, кто ежедневно не работает в своем заведении глаза в глаза с клиентом, а является царем (или мечтает им стать), не место в предпринимательстве. Если гость пришел в маленький ресторан и вас, владельца, нет в зале, вам нечего делать в предпринимательстве. Вы должны подбежать к гостю, дать ему меню и сделать так, чтобы через 5 минут у него приняли заказ, а через 25 он уже ел жареное мясо. 5/25 – примитивный стандарт, который мы не исполняем.

У большинства наших предпринимателей на голове корона. Они считают себя творцами и полагают, что у них есть некая личная свобода. Неважно, начинающие это или сложившиеся предприниматели, они гордятся тем, что работают не «на дядю». На самом деле, работая «на дядю», человек обладает гораздо большей свободой. Предприниматель работает на клиента, а клиент более жесток, чем «дядя». Наемником ты работаешь с 9 до 18 часов, имеешь отпуск и выходные, а на клиента ты впахиваешь круглосуточно, без выходных и праздников. Более того, если говорить о заработке, то он гораздо меньше, чем у наемника.

# Глава 2
# Постановка целей компании

Каждое предприятие, неважно, маленькое оно или большое, состоит из 12 микропредприятий, а если быть точнее – функций:

- управление,
- финансовое управление,
- продажи,
- бухгалтерский учет,
- производство товаров и/или услуг,
- исследование,
- развитие,
- обучение,
- безопасность,
- транспортная логистика,
- комплектовочная логистика,
- складская логистика.

Для каждой из этих бизнес-единиц необходимо прописать цели.

В первую очередь ***необходимо понять главную цель предприятия – ради чего мы работаем***. Одна из самых частых ошибок предпринимателей – сводить все к объемам продаж. Действуя таким образом, мы фактически уничтожаем все остальные функции. Безусловно, объем продаж является одним из важнейших факторов, но гораздо более важна доля, которую вы занимаете на рынке, причем на рынке локальном. Если у вас разветвленная структура, со множеством подразделений, охватывающая множество регионов, вы должны рассматривать продажи, скажем так, в федеральном разрезе.

Даже если у вас маленький бизнес – например, одна палатка, – у вас тоже рынок. Я хочу призвать вас к тому, чтобы вы не делали разделения между большими компаниями и маленькими. Перечисленные выше микропредприятия есть в любой компании, независимо от ее величины. Ваша маленькая палатка стоит в огромном мире под названием «твой угол твоего поселка». Если вы продаете какой-то «маленький» продукт, скажем, выпечку, это не означает, что вокруг не существует другого мира. Существует бабушка, которая печет пирожки, – это ваш конкурент. Микроволновка, находящаяся в соседнем офисе, – тоже ваш конкурент. Если вы будете воспринимать мир под большим увеличением, чем сейчас, вы поймете, что вы хотите получить.

***На разных этапах развития компании цели могут быть разными***. В качестве примера перечислю пять важнейших стратегических целей нашей компании – компании среднего эшелона:

1) привлечение внешнего инвестиционного капитала;
2) сокращение издержек до определенного процента;
3) доведение количества открытых объектов до определенного числа;
4) увеличение товарооборота;
5) строительство нового распределительного центра.

Эти пять целей ставят перед собой средние компании общепита, ритейла, а также производственные компании. Но это вовсе не означает, что таких целей не могут иметь мелкие компании. Например, распределительный центр у вас может находиться в подвале или в одном из

цехов. Когда мы будем говорить о логистике, вы убедитесь, что принципы организации склада в 5000 кв. метров и склада в 5 кв. м – одинаковы. Везде одни и те же требования по потокам – чтобы входящий и выходящий потоки не пересекались. Должны быть зона погрузки, зона комплектации и зона выдачи товара. Даже на маленьком складе эти зоны должны быть физически отделены друг от друга, иначе скорость обслуживания будет низкой.

Цели должны двигаться по кругу. Вот как делаем мы. До 25 ноября акционеры, исходя из прогностического анализа, прописывают ключевые цели компании на следующий год – по прибыльности, доле рынка и т. д. Потом эти цели спускаются вниз – до уборщицы. А затем снова начинают подниматься вверх: они должны соблюстись и разбиться на KPI в рамках конкретного подразделения. Должен быть круговорот, а не просто точка входа и точка выхода – только в этом случае компания может развиваться.

Система управления – это не пирамида, а шар. Пирамида существует, но она – внутри шара. Когда вы начнете представлять свою компанию как шар, все встанет на свои места, потому что начнется движение, развитие.

Коснемся непосредственно подразделений.

# Управление

Основные цели управленческого подразделения – это стратегическое и оперативное управление, контроллинг и бизнес-планирование.

***Стратегическое управление*** включает в себя определение целей компании, разработку и реализацию стратегий их достижения, анализ конечного результата с определением необходимости коррекции целей, стратегий и мероприятий по их осуществлению.

***Оперативное управление*** – это планирование закупок, производства и продаж, учет товаров по срокам хранения и сезонности, оценка материально-производственных запасов по методу ЛИФО, учет дополнительных расходов.

***Бизнес-планирование*** – это разработка и коррекция бизнес-плана. Думаю, этот пункт понятен и не требует расшифровки. Отмечу лишь, что бизнес-план должен в обязательном порядке отражать стратегические цели в виде количественных и качественных показателей.

***Что контролировать?***

1. Границы финансовых полномочий.
2. Работу оговоренных заранее механизмов контроля, оценки и вознаграждения.
3. Систему стратегического управления: от ключевых целей к сбалансированной системе показателей и далее к операционным бюджетам.

## Совет

Выстраивание тактик – это тоже работа владельца компании. Проблема многих наших предпринимателей в том, что они сваливают тактику на кого-то другого. В результате получается как в анекдоте. Мышки приходят к сове и жалуются, что их все едят – лисы, волки… А медведи топчут. Сова подумала, подумала и говорит: «Станьте ежиками». Мышки обрадовались: «Отличная идея! Но… а как мы станем ежиками?» Сова в ответ важно: «Я стратегией занимаюсь, а тактика – не мое дело».

# Финансовый департамент

Финансовое подразделение осуществляет привлечение и размещение денежных средств. Денежные средства должны равномерно распределяться по бизнес-единицам, давать им «дышать», поэтому цели финансового департамента – одни из важнейших. Если смотреть с позиции верхнего эшелона, это, как правило, привлечение внешнего инвестиционного капитала, сокращение издержек по каждой бизнес-единице до определенного процента от оборота и система бюджетирования. Система бюджетирования нужна всем компаниям, особенно предприятиям с большой сетью филиалов и представительств. Она нацелена на упрощение и сокращение бизнес-процессов (сокращение времени на бизнес-процессы, времени принятия решений и количества сотрудников, принимающих данное решение). Компании, имеющие систему бюджетирования, более устойчивы. Они лучше планируют, контролируют, анализируют и корректируют свою деятельность.

Ключевой момент – компания должна действовать на рынке как живой организм. Предприниматели же при описании целей часто исключают существование клиентов и конкурентов. К сожалению, динамику развития и стратегию конкурентов – продуктовую, маркетинговую, финансовую – не прописывает почти никто. Сразу отмечу, что ваша собственная стратегия должна быть прописана как минимум в трех областях – продукт, маркетинг и действия конкурентов, – иначе смысла в вашей предпринимательской жизни будет не больше, чем у червячка, который высунул головку из песка.

Цели более низкого уровня – это привлечение внешнего финансирования и сокращение издержек. Для привлечения финансирования составляется карта инвестора, его портрет, возможные и необходимые отчеты для инвестора. Работа с издержками подразумевает контроль денежных расходов во всех подразделениях компании, сокращение издержек до определенного объема от оборота и внедрение «термометров» за перерасход и, наоборот, за заработок денежных средств.

## Совет

> Система штрафов, как правило, не работает – она демотивирует сотрудников. Гораздо эффективнее система «термометров» – когда вы устанавливаете какие-то показатели относительно поставленных целей. И ваши сотрудники в зависимости от того, выполнили они эти показатели или нет, могут либо заработать, либо недополучить.

Финансовый департамент – это также и налоговое планирование, основанное на данных бухгалтерского учета, отчета о прибылях и убытках, регулирование прибыли и убытков. К сожалению, финансовое управление можно охарактеризовать пословицей: «Оборот – факт, прибыль – искусство». Со времен советской власти ничего не изменилось, поведение наших налоговых органов такое же фискальное, такое же палаческое, и отношение к предпринимателям не улучшается.

# Отдел продаж

В отдел продаж должны входить отдел формирования ассортимента и функция маркетинга. Вообще, задача маркетинга – создать продукт, который не нуждается в продаже. Наши предприниматели, как правило, набирают в отдел маркетинга молодых девчонок, которые максимум, чем занимаются, – это «составлением маркетинговых планов». Я поставил кавычки, потому что на самом деле в общепите это промоакции, которые присылают сами же поставщики, а в производстве весь маркетинг заключается в совместных акциях с другими товаропроизводителями, участии в выставках и так далее. Поэтому отдел маркетинга как отдельную бизнес-единицу я не приветствую.

## Совет

С функцией маркетинга во многом перекрещивается работа службы безопасности. Далее мы будем подробно говорить о службе безопасности. Забегая вперед, отмечу, что ее задача – не столько выявление воров, сколько так называемая коммерческая разведка. Рекомендую вашим сотрудникам, которые занимаются маркетингом, тесное сотрудничество с теми, кто занимается экономической безопасностью.

Цели отдела продаж я рекомендовал бы формулировать в товарных единицах: товарные единицы за какой-то определенный срок и LFL (Like-For-Like). Также один из возможных показателей – продажи на 1 рубль заработной платы по каждому из подразделений.

Немаловажная задача – доведение наименований в прайс-листе до 100 %. Это делается совместно с производственным отделом, отделом снабжения и отделом закупок. Готовая продукция должна быть представлена полностью. Потому что, когда вы сообщаете своему потенциальному покупателю (если вы являетесь заводским отделом продаж), что в данный момент у вас этого наименования нет, и предлагаете ему взять вместо него другое, покупатель не просто расстраивается, а ищет себе другого поставщика.

В обязательном порядке целью отдела продаж должно быть снижение операционных издержек. Подразделение тоже должно зарабатывать деньги, и не только на обороте, оно должно увеличивать свою собственную эффективность.

Я перечислил стратегические цели. А каковы тактические?

*1.*

*Реорганизация отдела сообразно вызовам рынка.* Особенно это актуально сейчас, когда происходят тектонические изменения покупательских предпочтений. Реорганизация и отдела продаж, и компании в целом должна выйти на первый план. На мой взгляд, большинство компаний не соответствуют изменениям, которые произошли на рынке за последние 8 лет.

*2.*

*Маркетинг – продвижение товара, проведение плановых и сезонных ротаций ассортимента.* Последнее особенно актуально для предприятий общепита. Подавать только горячие блюда и не включать в меню сезонные предложения, скажем, овощей, фруктов, мяса, а также местные продукты, даже если вы являетесь сетевой компанией, – неприемлемо. Если вы производитель, вам тоже имеет смысл включить в ассортиментный перечень продукты, представленные в вашем регионе. Это не вопрос поддержки так называемого местного производителя, а вопрос поддержки клиента. Ваш клиент может быть ориентирован как раз на местный продукт, и было бы неплохо поддержать его в этом смысле.

*3.*

*Разработка и внедрение программ повышения узнаваемости бренда.* Не следует забывать о том, что у вас есть конкуренты и они тоже что-то делают. Я всегда рекомендую воровать книги жалоб и предложений, благо сейчас они существуют в электронном виде и доступны в Сети. Это очень удобно: можно отсматривать, как ваши конкуренты работают с претензиями клиентов. Как правило, работают они плохо, поэтому вам и карты в руки.

*4.*

*Разработка системы мотивации сотрудников отдела продаж.* Она должна быть направлена на улучшение качества обслуживания клиента, сокращение издержек и увеличение объема продаж в товарных единицах.

*5.*

*Разработка и внедрение программ повышения квалификации работников.* Это задача руководителей всех подразделений. К сожалению, регулярно обращаясь в учебные заведения – вузы, втузы, колледжи, – я наталкиваюсь на то, что их программа не соответствует веянию времени. Она настолько архаична и оторвана от реальности, что выпускник по специальности «экономика» не в состоянии различить упрощенную и обычную форму отчета перед налоговой, не в состоянии объяснить, в чем разница между ними хотя бы в процентах.

*6.*

*Разработка ценовой политики.* Ценовая политика должна основываться на предложении рынка. Хочу обратить ваше внимание на следующее. Сплошь и рядом мы слышим: в ритейле наценка 300 %. Это полная чушь. Понятия «наценка» не существует в природе, его нет ни в одном экономическом учебнике. С тем же успехом можно сказать, что ритейл торгует налогами (холодом, электричеством и пр.), и возмутиться высокой наценкой на налоги. Уже на этапе постановки целей надо понять: ритейл не торгует товаром. Ритейл – это услуга, причем услуга сложная, многофакторная.

# Бухгалтерский учет

Цели этого подразделения следующие:

• своевременная сдача всех форм отчетности в соответствии с календарем;

• обеспечение соответствия фактических затрат с налоговыми в определенном проценте;

• предоставление ежемесячного отчета по налогам, с коэффициентом отклонения;

• сдача деклараций по НДС, производству, кассовым документам, списанию материалов;

• своевременное закрытие долгов по оформлению бухгалтерской отчетности, если таковые имеются.

# Производство

Цели должны быть прописаны по трем позициям: персонал, финансы и производство.

По персоналу должно быть сформировано и утверждено штатное расписание.

Цели и задачи производства ставятся отдельно по каждому подразделению.

***Производственный отдел***. Основная задача – реорганизация производственных участков с целью минимизации затрат на перемещение продукции и документооборот. Рекомендую использовать электронные способы контроля таких задач, такие как Google docs.

Задачи ***отдела материально-технического обеспечения, снабжения:***

• удержание задолженности перед поставщиками в рамках бюджетных показателей;

• снижение затрат на приобретение сырья и материалов;

• уменьшение складских остатков сырья и материалов до установленных бюджетом.

Задачи ***конструкторско-технического отдела:***

• обеспечение производственных участков актуальной технической документацией;

• освоение новых изделий;

• обеспечение производства продукцией с высоким коэффициентом использования, чтобы свести к минимуму отходы;

• разработка упаковки продукции с минимальными затратами и обеспечение ее сохранности при транспортировке.

Задачи ***отдела контроля качества:***

• обеспечение отсутствия рекламаций на предмет качества и комплектности отгружаемой продукции;

• обеспечение межоперационного контроля при изготовлении продукции на производственных участках;

• обеспечение входного контроля при поставке сырья, материалов и покупных изделий.

***Инженерный отдел***. Его задачи следующие:

• снижение затрат на энергоносители, топливо, электроэнергию и отопление;

• достижение бесперебойной работы оборудования, чтобы не было простоев по причине поломок, отсутствия инструмента более определенного процента от рабочего времени;

• снижение затрат на приобретение запчастей и инструментов до значения, не превышающего 0,1 % себестоимости продукции.

# Исследовательское подразделение

Основная задача департамента исследований – сбор информации по рынку. Данное подразделение должно поддерживать непосредственную связь с владельцем компании, так как именно оно снабжает руководство данными, на базе которых строится идеология компании, вырабатываются тактические и стратегические решения.

Цели отдела исследования:
• Анализ общего состояния отрасли:
– динамика объемов реализации в отрасли;
– появление новых товаров (услуг);
– крупнейшие игроки;
– наиболее привлекательные сегменты рынка.
• Оценка бизнес-климата в регионе. Данные собираются по следующим пунктам:
– доступ к финансированию;
– доступ к земле;
– получение лицензий и разрешений;
– уровень коррупции;
– состояние судебной системы;
– уровень преступности;
– таможенное и торговое регулирование;
– электричество;
– уровень образования рабочей силы;
– трудовое регулирование;
– политическая ситуация;
– конкуренция в неформальном секторе;
– налоговое администрирование;
– налоговые ставки;
– состояние дорог и транспортная доступность.
• Отслеживание поведения конкурентов:
– характеристики товара;
– качество представляемых услуг;
– каналы сбыта;
– квалификация персонала;
– уровень технологий;
– условия поставок материалов или комплектующих;
– уровень менеджмента.
• Сбор информации о целевой аудитории:
– потребности клиентов;
– наблюдение за поведением клиентов – как и что они покупают, на что обращают внимание, мимика, жесты;
– отслеживание изменений в предпочтениях клиентов.
• Анализ сильных и слабых сторон предприятия на фоне конкурентов.
• Представление рекомендаций по дальнейшим действиям компании.

Результаты сводятся в таблицы Excel.
Для организации исследовательской функции важно:
1) наличие прописанных целей предприятия и задач всех подразделений;

2) выявить потребности подразделений в информации о рынке. Должно быть определено, какая информация, с какой периодичностью и для каких задач требуется подразделениям компании;

3) определить источники информации, методы исследования, затраты и реалистичность ее получения;

4) разработать формы отчетов. Отчеты могут быть справочными (информация без дополнительной обработки), аналитическими (обработанные данные, как правило, за определенный период, с региональной и (или) клиентской или продуктовой разбивкой и т. п.), исследовательскими (по итогам исследований с рекомендациями о дальнейших действиях компании);

5) создать структуру баз данных для хранения собираемой информации;

6) утвердить порядок взаимодействия подразделений для обмена информацией.

# Департамент развития

Департамент развития в обязательном порядке должен быть на каждом предприятии.

***Стратегические цели:***

• открытие объектов;

• снижение стоимости за квадратный метр и итоговой стоимости объекта;

• снижение стоимости оборудования и уменьшение сроков ввода оборудования в эксплуатацию;

• ребрендинг (при необходимости).

***Тактические цели:***

• организация комплексного поиска объектов под инвестирование;

• установка конкретных сроков ремонтных работ и ввода объекта в эксплуатацию;

• уменьшение сроков монтажа оборудования;

• снижение стоимости проектирования и расстановки оборудования.

# Обучение персонала

Сейчас эта функция приобретает все большую значимость, потому что персонала нет. Из года в год население России стареет, а качество персонала как было, так и остается низким. Хороший сейлз, управляющий, финансовый директор просто дрейфуют из компании в компанию. Квалифицированного персонала нет.

Недавний пример. Одно из наших подразделений занимается поставкой оборудования для крупного рогатого скота – грубо говоря, клеток для свиней. Из финансовых соображений мы планировали поставить производство в Смоленске. У меня инженерное образование, хотелось производить что-то приличное. Мы искали сварщика. Обычного сварщика. В Смоленске, где средняя зарплата 12 тысяч рублей, их нет даже за 120 тысяч. Поэтому мы производим клетки в Белоруссии.

В области персонала в ближайшие 20 лет не будет другой тенденции. Поэтому бизнес-схему надо строить на биороботах. Неважно, маленькая у вас компания или большая, в ней должен быть учебный центр. Минимум 2 недели сотрудник должен быть выдрессирован по бизнес-процессам. Важный момент: когда человек нанимается в компанию, ему нужно выдать не просто должностную инструкцию, а ключевой для него бизнес-процесс, иначе он не будет понимать своей роли в компании.

Подготовка низшего персонала (продавца, кассира, официанта) осуществляется по комиксам. Телодвижения сотрудника разбиваются на мелкие детали. Одно движение глаз – одна картинка. В сетях продавцы обучаются на основании 46–48 комиксов. Прорисован каждый момент: приветствие, пересчет денег, прокатка товара через кассу, прощание.

## Совет

Владелец компании должен сам сесть на место продавца, за кассу и расписать подетально, что и как нужно делать, а потом прорисовать это в картинках, которые поймет любой идиот. Периодически необходимо перепроверять стандарты, прописанные в офисе, чтобы понять, все ли проработано, и если есть затыки, то где именно.

Почему бизнес-процессы для персонала важно именно прорисовывать? Потому что у всех людей разное восприятие. К нам в строительную компанию нанималась женщина-маляр. Ей объяснили: «Мы будем вам платить 12 тысяч плюс 8 тысяч за объект. Выплачиваться зарплата будет дважды в месяц». На следующий день она не выходит на работу, звонит по телефону, и происходит следующий диалог: «Вы меня, наверное, обманете». – «Почему?» – «Но вы же сказали, что зарплата 12, суммарно должно быть 20, но раз вы выплачиваете дважды в месяц, значит, дадите два раза по шесть». Где произошел сбой? Непонятно. Конечно, она невысокого интеллекта, она маляр. Но я тоже не прав, и мой директор по персоналу в следующий раз будет на пальцах и в картинках объяснять, какие суммы и в какие сроки мы выплачиваем.

Визуализация – это инструмент работы не только с низовым, но и с любым персоналом. Разница только в том, что для низового персонала визуализация должна быть более наглядной. У меня есть штатный художник. Конечно, он не Пикассо, но где голова-ножки, где мальчик-девочка, разобрать можно. Этого достаточно, чтобы в картинках показать, что, например, кассир, прежде чем обслужить покупателя, должен установить с ним контакт глазами.

***Стратегические цели обучающего подразделения:***

• оптимизация численности сотрудников;

• снижение затрат на персонал за счет выравнивания загрузки уже имеющихся кадров;

• расширение функционала путем кросс-тренинга, достижение взаимозаменяемости сотрудников;

• обучение технике продаж в соответствии с прописанными бизнес-процессами.

***Тактические цели:***

• доведение до сотрудников целей и задач компании;

• разъяснение сотрудникам их личных целей и задач;

• доведение до сотрудников информации о возможностях обучения и повышения квалификации, карьерного роста;

• знакомство сотрудников с правилами внутреннего распорядка;

• знакомство сотрудников с основами закона «О защите прав потребителей»;

• проведение тренингов и мастер-классов.

# Логистика

Прежде чем рассказать о целях и задачах логистики, сделаю короткую заметку.

В России логистикой всегда занимались дистрибьюторы. Однако на сегодняшний день ситуация такова, что они становятся лишним звеном в цепочке. Мелкого ритейла становится все меньше, а сети в состоянии обслуживать себя сами. Ни в одной стране мира не существует оптовой торговли в том виде, в каком она представляется большинству наших предпринимателей. Дистрибьюторы в скором времени должны умереть. Они держатся на плаву только за счет того, что мелкий ритейл не перерастает в сети, как это должно быть. К сожалению, большая часть наших дистрибьюторов подобна крейсеру «Варяг»: погибаем, но не сдаемся. Вместо того чтобы продолжать биться в агонии, они должны либо создавать собственную розницу, либо стать операторами третьей стороны (3PL оператор), где они будут продавать свою услугу как транспортную, складскую и комплектовочную логистику.

***Основные стратегические задачи логистических операторов***, которые находятся внутри как розничной сети, так и производства и сети общепита:

• увеличение товарооборота до определенного объема;

• сокращение издержек от оборота;

• планирование и расширение распределительных центров (РЦ).

Самое главное – это высокая оборачиваемость. Чем больше товаров проходит через РЦ, тем выше прибыль. Другое дело, что не всегда целесообразно держать РЦ, потому что становится все больше операторов, которые занимаются доставкой, и они демпингуют. Подобные вещи надо очень внимательно просчитывать и заводить РЦ только ради того, чтобы он был, не стоит. При этом товарные остатки должны обеспечивать только производственный цикл. Если у вас операционный цикл, скажем, 5 дней, не имеет смысла держать товарные остатки более 7 дней. Надо исходить из ритмичности поставок, и это важная задача логистического оператора как внутри компании, так и на аутсорсе.

Немаловажным фактором является контроль за эксплуатационными издержками по содержанию РЦ. Если говорить о транспорте (я бы рекомендовал держать его на аутсорсе, так как невыгодно держать больше двух машин «подскока»), то расходы на него не должны превышать 0,3 % оборота.

При проектировании РЦ необходимо оценить, какой будет исходящий и входящий товаропоток и трудоемкость его обработки. На основе этих данных делается расчет необходимых мощностей, площади, докового, погрузочно-транспортного и стеллажного оборудования, набирается соответствующий персонал.

В качестве общей характеристики важен объем палет. Например, объем евро-палеты – 25 кубометров (высота, на которую можно уложить, – 30 м). Необходимо учитывать среднюю стоимость товара, размещаемого на палете, и коэффициент сезонной неравномерности продаж. Также важно знать средний вес палеты, входной товаропоток (только ли это палета или короба россыпью), выходной товаропоток (палеты или сборные палеты – обычно это сборные палеты).

Хранение рекомендуется палетное – его проще обслуживать. Необходимо знать, каким образом осуществляется отбор товара, потому что зона комплектации (логистика, напомню, существует трех видов – складская, транспортная и комплектовочная) выделяется отдельно, и график отгрузки товара.

Все вышесказанное относится как к товару на производстве, так и к товару в общепите и ритейле.

## Служба безопасности

Служба безопасности должна быть сориентирована в первую очередь на маркетинг. Это подразумевает получение информации о контрагентах и состоянии конкурентов, как из открытых, так и из закрытых источников. По опыту практически всех моих коллег, *бывших* сотрудников правоохранительных органов не бывает. Наиболее эффективными из всех подразделений и спецслужб я бы назвал подразделение государственного разведывательного управления и подразделение, связанное с военной разведкой. Эти люди не работают непосредственно в правоохранительных органах, но навыками получения информации обладают весьма и весьма неплохими.

Само собой, служба безопасности должна принимать участие в борьбе с кражами и потерями материальных ценностей. Это правая рука финансовой службы, в которой проводятся различные расследования, в том числе и финансовых хищений, если таковые происходят.

Если говорить о чисто технических мерах, то это, безусловно, камеры видеонаблюдения и отслеживание периметра.

Отмечу одно из самых распространенных упущений наших производственных предприятий: не предотвращается такая простая вещь, как переброс через забор. Контрольно-следовая полоса и двойной забор решают очень многие проблемы, связанные с выносом и нелегальным ввозом товара, пересечением сотрудников. Меры, казалось бы, архаичные, но ими не стоит пренебрегать.

Камеры видеонаблюдения, по моему мнению, должны: а) выходить в Интернет; б) отслеживаться в том числе и владельцем предприятия.

Использование полиграфа – на выбор владельца компании. Не могу сказать, что эта мера безупречна, она не дает стопроцентной гарантии, потому что в первую очередь полиграф оценивает психофизиологическое состояние. Делать однозначные выводы на основании полиграфа нельзя. Как один из методов он может применяться, но не могу назвать его эффективным.

Обращаю ваше внимание на то, что технические средства вторичны. Любую технику можно перехитрить. ***Необходимо выстроить цели и бизнес-процессы так, чтобы они не допускали воровства. Ворует не человек – ворует система***. Если система допускает воровство, в противоположность ей выстраивается другая система – система воровства. Разберем, как этого не допустить.

## Схемы обмана в ритейле

В ритейле воровство происходит по сговору товароведа (или человека, принимающего товар) с водителем поставщика: они штампуют накладные, а товар уходит в другое место. Поэтому владельцу компании очень важно наладить взаимодействие с теми, кто работает с поставщиками, и службой безопасности поставщиков. Он должен лично съездить к поставщику и наладить контакты со службой безопасности – это очень полезно для разрешения многих вопросов.

Еще одна распространенная проблема – «плавающий» кассир. Кассиры-консультанты присутствуют как в ритейле, так и в общепите. Сказать, что эти люди лояльны к нам, нельзя. Они лояльны к своим целям и задачам, поэтому нередко вступают в сговор с другим персоналом, особенно если в компании работают их родственники, и суммы хищений могут быть достаточно крупными.

Какие методы может использовать кассир?

1. Покупатель не всегда забирает чек. Если чек остался на кассе, кассир может отменить операцию и поделить деньги с одним из своих подельников.

2. Кассир вводит товар дважды – на это жалуются очень многие клиенты, – а потом пробивает чек на отмену и забирает деньги себе. Поэтому, как только вы увидите жалобу покупателя в жалобной книге или сами заметите, что какой-то товар пробит дважды, понаблюдайте за этим кассиром – возможно, он нечестен.

3. Сговор с родственниками или знакомыми. Часть товара не вносится в чек, и товар таким образом уходит из зала. Это часто имеет место в небольших городах, где люди друг друга знают.

4. Кассир пробивает дорогой товар за дешевый. Это могут быть колбасы, сыры, фасованные продукты.

5. Бывает, сканер не прочитывает штрих-код на товаре, и тогда кассир набирает товар вручную. Что он набрал – известно только ему. Если такое происходит регулярно, это должно быть для вас тревожным сигналом.

Совпадение результатов видеонаблюдения и недовольства покупателей – первый сигнал, что что-то не так. Видеокамера должна быть направлена на руки кассира и кассовый бокс, но располагаться под углом – так, чтобы не был виден пин-код, набираемый клиентом при оплате покупки банковской картой. Иначе к магазину будут претензии по несоблюдению безопасности личных данных.

## Способы борьбы с воровством

Один из методов борьбы с кражами в общепите и ритейле – инвентаризация. Мы проводим локальные инвентаризации 1 раз в 10 дней, полные – 1 раз в 3 месяца. Если подразделение или объект проходит инвентаризацию с хорошим результатом, мы увеличиваем безинвентаризационный период до 4 месяцев.

Инвентаризации лучше держать в тайне, чтобы сотрудники не знали, когда именно будет проведена очередная инвентаризация. Точную дату инвентаризации не следует сообщать даже начальнику службы безопасности, потому что сговор между службой безопасности и сотрудниками подразделения – достаточно частая ситуация.

Безусловно, инвентаризация должна проводиться регулярно, как и обновление коллектива.

Все сотрудники должны нести материальную ответственность. Если недостача начинает превышать сумму, указанную в договоре с сотрудником, мы возбуждаем уголовные дела. Здесь подход должен быть жестким. Взывать к совести и светлому будущему бессмысленно – у каждого светлое будущее свое. Люди работают не за деньги, а исходя из какой-то своей внутренней мотивации.

Если воровство имеет место, но непонятно, кто именно ворует, ответственность делится следующим образом. С точки зрения убытков магазин разбивается на зал, склад и территорию касс. Поднимаются видеозаписи со всех трех зон, просматриваются документация и видеоматериалы – кто приезжал, кто уезжал. Метод достаточно эффективен: удается выяснить даже, в какую смену украдено.

Не давайте ворам поблажек, выводите их на чистую воду и привлекайте к ответственности. К сожалению, в плане уголовной ответственности у нас, предпринимателей, ограниченные возможности. Российское законодательство таково, что довести дело до логического завершения непросто. Кражи до 1000 рублей считаются административным правонарушением, возбудить уголовное дело невозможно – и это стимулирует воровство. В наших магазинах как только не изощряются. Например, бросают арбузные и банановые корки в унитаз, чтобы заме-

сти следы. Туалеты регулярно забиваются, их приходится чистить. От таких сотрудников надо избавляться.

Человека, не принимавшего участия в воровстве, но знающего о нем, можно оставить, если он готов реабилитироваться, но при этом обязательно делается отметка в его личном деле. Если утаивание воровства становится систематическим, такой сотрудник увольняется.

Необходимы контрольно-пропускные пункты, фиксация времени прихода и ухода. Это дает понимание, чем занимаются ваши сотрудники в рабочее время.

Регулярная проверка серверов, электронной почты, просмотр видеонаблюдения – все это хорошо, но контролировать необходимо в первую очередь исполнение бизнес-процесса, остальное – вспомогательные меры. Не надо затравливать сотрудников ради того, чтобы затравить их.

## Проверка магазина тайным покупателем

Тайный покупатель действует в рамках службы безопасности или контрольно-ревизионного отдела. Это зависит от личности и должности вашего сотрудника. Я бы вынес эту функцию в контрольно-ревизионный отдел.

Процедура должна быть регулярной и проводиться как минимум 1 раз в неделю, с диктофоном или видеонаблюдением. Обращаю ваше внимание: в соответствии с российским законодательством средства наблюдения должны быть официально оформлены, чтобы не попасть под статью.

Проверка магазина тайным покупателем состоит как минимум из пяти блоков: 1) состояние магазина; 2) обслуживание на кассе; 3) обслуживание в зале; 4) внешний вид; 5) персонал. Результаты наблюдения включаются в систему мотивации. Я бы рекомендовал использовать «термометр», когда вы устанавливаете критерии по каждому пункту, и каждый пункт оценивается отдельно. Потом это замыкается на систему обучения персонала.

Наряду с полученным результатом, учитываются комментарии сотрудников контрольно-ревизионного отдела. Выявляются слабые зоны. Далее – выход на новый этап, новые системы контроля персонала. Оценка тайного покупателя – это не менее 50 % общей оценки персонала.

## Махинации на складе

Ворует обычно персонал склада, который входит в службу логистики. Товар прячут в пустой таре, в отходах, в технических помещениях, щитовых. Мелкий товар может вывозиться при доставке крупногабаритного. Какие меры принять?

Доступ на склад должен быть ограничен. Посторонние лица не должны допускаться ни на склад, ни в технические помещения. Это можно осуществлять с помощью карточек доступа. Более продвинутая система – с использованием отпечатков пальцев – в холодное время суток и с учетом запыленности, загрязненности просторов нашей великой родины работает слабо. Карты доступа могут передаваться из рук в руки, поэтому лучше привязывать их к банковским картам, на которые перечисляется заработная плата. Эти карты люди передавать опасаются, поэтому метод достаточно надежен.

Видеоконтроль должен быть: он работает на предотвращение краж, так как дает доказательную базу. Многие заказывают на Aliexpress недорогие камеры с большим объемом памяти. Однако для хранения данных лучше использовать удаленные серверы, поскольку приход сотрудников правоохранительных органов никто не отменял и все, что вы делаете, может быть использовано против вас.

Доступ автотранспорта на территорию склада также должен быть ограничен и находиться под постоянным контролем. Личный автотранспорт должен находиться вне территории складов и логистических комплексов.

На доставляемый товар следует устанавливать штрих-кодирование: палетное штрих-кодирование, упаковочное штрих-кодирование и единичное штрих-кодирование, которое устанавливают сами поставщики.

Со складским персоналом необходимо проводить беседы по правовым вопросам, разъяснять ответственность. В обязательном порядке – входной контроль, который должен производиться как сотрудниками службы безопасности и контрольно-ревизионного отдела, так и наставниками на точках.

### Совет

Многие предприниматели совмещают зону склада и магазина с точки зрения потерь. Этого делать не следует. Зоны, где происходит хранение и реализация товара, должны быть разделены. Источник потерь разный, поэтому и учитываться они должны по отдельности.

## Уязвимые места общепита и продуктовой розницы

Речь пойдет о сотрудниках общепита, которые работают на внешнем контуре и общаются с клиентами. К сожалению, вынос продуктов происходит регулярно. Он происходит по сговору или с использованием различных технических ухищрений. Люди надевают на себя несколько слоев одежды (в том числе и летом), нашивают внутрь карманы. Это профессиональные воры, которых надо увольнять и возбуждать уголовные дела, потому что такие люди должны сидеть.

Люди, которые разгружают товар (обычно это происходит на дебаркадере столовых), частенько не доносят товар до склада и выкладки. Поэтому, если есть возможность, обязательно нужно устанавливать RFID-датчики, которые позволяют, по крайней мере, отслеживать тарные упаковки. В обязательном порядке должна быть полная материальная ответственность как сотрудников привлекаемого охранного предприятия, так и ваших сотрудников везде, где они связаны с материальными ценностями.

При сложных товародвижениях возникает проблема, которую обсуждают везде и всюду, – так называемый откат. Повторюсь: не существует абсолютно честных или бесчестных людей. Есть система, позволяющая или не позволяющая воровать. Система, позволяющая воровать, – это когда владелец компании передает все в коммерческий отдел и забывает об этом как о страшном сне.

Я рекомендую разбивать принятие решения о вводе товара на три части. О вводе товара ходатайствует отдел формирования ассортимента. Он решает, какой ассортимент должен быть поставлен, кому, по какой цене, в какие сроки. После этого готовое решение передается исполнителю, в отдел закупок, который уже не влияет на ввод или вывод тех или иных наименований, его задача – получить наиболее выгодные условия по цене, маркетингу, продвижению, то есть он работает только с поставщиком. За оплату никто из этих двоих не отвечает, за нее отвечает финансовый департамент. Для потенциального коррупционера усложняется схема ввода товара, его оплата, а если заговорщиков больше двух, кто-то кого-то да сдаст.

Наиболее эффективные меры – когда товар меняет свой статус, меняется приемка товара, товар переходит из собственности одного юридического лица к другому юридическому лицу. Это уменьшает вероятность сговора товароведа или человека, отвечающего за приемку товара на дебаркадере столовой или магазина, с водителем поставщика.

Не следует исключать и такой момент, когда сотрудники съедают продукцию и запаковывают банки, фантики, упаковки. Это относится как к предприятиям общепита и ритейла, так и к производству, где есть пищевая продукция. Мерой против такого «угощения» является материальная ответственность и возможность для сотрудников купить товар со скидкой. Их родственники также должны иметь скидочные карты. К слову: я все меньше рекомендую использовать пластиковые карты – лучше, чтобы идентификация клиента происходила по телефону.

На предприятиях, изготавливающих продукты питания, воровство имеет массовый характер. Поэтому в обязательном порядке надо отслеживать рецептуру. Система коммуникаций, сервосистема, которая контролирует рецептуру, должна быть настроена на доли грамма. Казалось бы, доли грамма – это немного. Однако на специях можно существенно подсесть. По системе видеонаблюдения должно отслеживаться поведение сотрудников. Люди часто едят полуфабрикаты, а на мясном производстве нередки случаи употребления в пищу сырого мяса. В обязательном порядке – контроль на входе и выходе, проверка мусорных контейнеров – с мусором нередко выносятся полуфабрикаты и готовые изделия. Если происходят кражи, нужно следить, где находятся ключи.

### Совет

Предотвращение воровства должно стоить дешевле, чем само воровство. Поэтому взвешивайте и просчитывайте все меры, которые вы применяете. Особенно это касается малых предприятий.

Несунов нужно задерживать и выдворять. Мириться с воровством не надо – это развращает трудовой коллектив. Воровство должно наказываться жестко – увольнением, без вторых, третьих шансов. Если вы создадите на предприятии климат, не принимающий воровство, воровства не будет.

Многие спрашивают меня, принимать ли доносы от сотрудников. Да, принимать. Если у вас большой коллектив, внедрение внутренних оперативных агентов – абсолютно нормальная практика. На промышленных предприятиях оперативные агенты просто обязательны и должны быть прописаны в бизнес-процессах. Когда мы запускали Барнаульский шинный завод, мы внедряли агентов, и эти сотрудники останавливали воровство.

## Воровство топ-менеджмента

Достаточно большой процент воровства – это воровство высшего персонала. Высший персонал ворует иначе: он не выносит товар, а занимается финансовыми махинациями. В первую очередь это откаты. Метод борьбы с ними – полная материальная ответственность.

Согласно ст. № 243 Трудового кодекса, материальная ответственность за ущерб возложена на работника в полном размере. Материальная ответственность должна устанавливаться трудовым договором, заключаемым сотрудником с руководителем организации. В договоре в обязательном порядке должны быть прописаны следующие моменты: 1) недостача ценностей, вверенных на основании специального письменного договора или полученных по разовому документу; 2) умышленное причинение ущерба; 3) причинение ущерба в состоянии алкогольного или наркотического опьянения.

При заключении договора важно следующее. Работа, выполняемая сотрудником, должна быть указана в соответствии с перечнем должностей и работ, исполняемых или замещаемых работником, с которым работодатель может заключать письменный договор о полной индивидуальной ответственности за недостачу вверенного имущества (постановление Минтруда РФ № 85 от 31.12.2002). Сотрудники должны быть совершеннолетними, и на них должно

значиться непосредственное обслуживание или использование товарных ценностей и иного имущества (ст. № 244). В договоре с сотрудником должны быть обозначены условия работы, прописано, что работа связана с обслуживанием материальных ценностей, и указано, что материальная ответственность полная.

Немаловажным моментом является работа с контрагентами. Особенно это тяжело в сетях общепита и на производстве. Основные проблемы – воровство при разгрузке-погрузке товара, фальсификация документов, пересортица, неполная поставка, возврат товара.

Пересортица – это когда привозят не тот сорт товара. Это может относиться, например, к металлам, щепе.

При возврате товара (в соответствии с новым законом о торговле, возврат товара производится по сути дела обратным выкупом) может быть дважды поставлен один и тот же товар, а деньги за него уже получены обратно.

Лазейкой для финансовых махинаций может быть поставка с отсрочкой платежа, поставка клиенту, который существует только на бумаге. Сейчас службы финансового мониторинга стараются проверять эти данные, но полностью исключить воровство невозможно. В моей практике было несколько случаев, когда компания выкупала товар, потом просила отсрочку (по всем критериям она формально проходила) и после этого исчезала. Исчезала, разумеется, не сразу, а на 3–4-й раз.

Таковы основные моменты, по которым прописываются цели компании.

**Лучшим проверщиком, правильно ли вы прописали цели и задачи, является десятилетний ребенок. Если он в целом понимает написанное и как приблизительно это исполнять, вы все написали правильно.**

# Глава 3
# Изучите собственный бизнес. Успех приходит, когда появляется осознанность

Следующий ***важный шаг – прописание бизнес-процессов***. Бизнес-процессы прописываются вместе с целями и в контексте целей.

Прописанные бизнес-процессы у наших предпринимателей, к сожалению, – редкость. Приведу забавный, но очень характерный пример.

Сравним два фильма – американский «Стражи галактики» и наш «Защитники» (или «Люди Х» и «Защитники», которые с него срисованы). Я никогда не считал Marvel и компанию, которая все это рисует, людьми, имеющими серьезную подготовку с точки зрения проработки персонажей и всего остального. Однако, посмотрев наших «Защитников», я понял, что Marvel гений, что это серьезнейшая работа, а не просто жвачка для мозга.

Хочу обратить внимание предпринимателей, как начинающих, так и тех, кто имеет опыт в бизнесе, насколько детально описано поведение персонажей. Если наши персонажи – это грубое, неотесанное полено, и не очень понятно, откуда возникает диалог и куда уходит, то диалоги и переживания «Людей Х» и «Стражей галактики» проработаны настолько детально, что видны архетипы, к которым каждый из аудитории может себя причислить. Аналогичная ситуация у нас при описании бизнес-процессов. Предприниматели боятся, что, если они пропишут все детально и сделают не «Защитников», а «Людей Х», им придется перестраивать всю бизнес-модель, потому что она окажется несоответствующей изначальной «гениальной» идее.

Каковы последствия отсутствия прописанных бизнес-процессов? Безобразное обслуживание во всех сферах торговли и услуг. Лестницы, по которым и здоровый человек едва может подняться. Двери, в которые зимой тепло одетому человеку не протиснуться. А когда приходят федералы или китайцы, начинаются жалобы на падение продаж и переваливание собственных грехов на внешнего врага – Обаму, Путина, государство, которого нет, москалей, которые все захватили (нужное подчеркнуть).

На старте говорить о точном прописании бизнес-процессов иллюзорно. Старт-ап обычно делается на каком-то посыле, задоре. Тем не менее вчерне бизнес-процессы должны быть прописаны, чтобы впоследствии не прийти туда, куда вы не хотели бы попасть.

### Совет

> Не стоит прописывать в уставе такие вещи, как распределение долей и прибыли. С точки зрения налогового учета прибыль должна быть минимальной, а на первоначальном этапе, в ближайшие 3–4 года, ее вообще не может быть, потому что вы должны вернуть инвестиции. Соответственно, зашивать в устав, сколько кому процентов принадлежит, без толку. Более того, в соответствии с законодательством РФ, если вам принадлежит в компании менее 51 % в ООО, вы никто, так как эти проценты легко «размыть» до нуля.

Должны быть прописаны роли участников компании и цели, которых вы хотите достичь в первой итерации. Любые договоренности между партнерами должны документироваться в самом начале, иначе они будут нарушаться. Необязательно составлять официальные документы. Важно, чтобы была письменная, а не устная договоренность.

Касаемо ролей важно понимать, что в предпринимательстве существуют три роли – управление, владение и инвестирование. Инвестирование и владение – роли разные. Хотя они

и пересекаются, каждый из партнеров, принявший на себя ту или иную роль, не вмешивается в другую. Иначе возникают серьезные проблемы в системе управления. Управление каждым из перечисленных ранее микропредприятий должно быть взято конкретным человеком на себя. В другие процессы этот человек вмешиваться не должен. Человек должен заниматься тем, в чем он силен. Кто-то силен в финансах, кто-то – в операционном управлении. Совмещение ролей в конечном итоге приведет к развалу компании.

**В бизнес-процессе должно быть 4 главных составляющих.**

1. *Владелец конкретного бизнес-процесса – человек, отвечающий за данный бизнес-процесс.* Например, владельцем бизнес-процесса, связанного со сдачей налоговой отчетности, условно говоря, является главный бухгалтер, которому подчиняется в том числе и владелец компании.

2. *Стоимость бизнес-процесса, куда входят как временные факторы, так и факторы, которые определяются конкретной заработной платой конкретного сотрудника*. Все это должно быть сложено и приведено к цифрам.

3. *Документ, который получается в результате каждого конкретного бизнес-процесса.*

4. *Срок документа.*

Нужно прописать бизнес-процессы по каждому микропредприятию. Поначалу бизнес-процессов будет пугающе много. Когда мы планировали первый магазин, их вышло порядка трехсот. Сейчас число сократилось до ста.

Многие искренне считают, что проблему прописания бизнес-процессов решает правильно подобранный программный продукт. Ничего подобного. Хаос невозможно автоматизировать. Автоматизация хаоса приводит к еще большему хаосу. Если вам хочется облагодетельствовать кого-то из производителей программного обеспечения – пожалуйста. Но есть маленькое «но»: прежде чем вы купите софт, вы должны на листочках прописать, как будут проходить документы на вашем предприятии. Если нет технического задания, никакая, даже самая ультрасовременная программа не поможет его создать. Поэтому большинство предпринимателей приобретенным софтом недовольны – они считают, что техническое задание – задача разработчика программы. Подробно и нудно прописанные бизнес-процессы – 99,9 % успеха компании. Все остальное – CRM-система, система управления складами, 1С-8 и прочее – вторично.

## Совет

Систему учета обычно покупают по блокам – 1С-производство, 1С-торговля, 1С-склад и т. д. Это неэффективно. CRM и маркетинговый анализ (оценка лояльности покупателей, отслеживание состояния заказов, контроль оплаты и поставки, ABC-привлекательность продаж, XYZ-привлекательность контрагентов), управленческий и регламентированный учет по отделам и компании в целом, оперативное управление деятельностью (планирование закупок, производства, продаж, учет продуктов по срокам хранения и сезонности, оценка МПЗ по методу ЛИФО, учет дополнительных расходов) – все это должно вестись в одной базе данных. Программное обеспечение необязательно, базой данных может быть обычная тетрадь.

Наем консультанта также не является волшебной пилюлей. Никто, кроме владельца компании, не может правильно определить и точно прописать бизнес-процессы. Только владелец компании представляет, что делает каждый конкретный боец на конкретном участке пути. «Стратегические просчеты невозможно компенсировать тактическими успехами». Фраза эта

взята из трактата о войне и принадлежит прусскому офицеру, Карлу фон Клаузевицу. Бизнес – это тоже своего рода война, с потерями и приобретениями.

## Совет

Если вы решили нанять бизнес-консультанта, задайте ему три вопроса.

1.

Что он понимает в вашем бизнесе? (Если он не вел данный конкретный бизнес как владелец, он его не знает.)

2.

Может ли он своими деньгами ответить за то, что он наконсультировал?

3.

Почему он не может устроиться на работу? (Консультантами обычно становятся те, кто не может никуда устроиться.)

Бизнес-процессы не может прописать ни бизнес-консультант, ни программа. Нанимать кого-то – то же самое, что платить деньги за то, чтобы вы смогли самоопределиться. Самоопределитесь сами, бесплатно. Пропустите все через себя. Когда кто-то делает что-то за вас, это ложится в шкаф кипами талмудов и пылится, никто это не исполняет. Результат приносят только те бумаги, которые прожиты, обкатаны на своей шкуре.

***Методология прописания бизнес-процессов очень проста***. Надо взять учебник «Основы информатики и вычислительной техники» за 8-й класс и открыть раздел «Алгоритмы». Приведенные там инструкции позволяют прописывать любые процессы, где есть условия и ответы «да» и «нет», делать любые выводы и инструкции в графической форме. Эта методология легко «зашивается» в таблицы Excel. Не надо для прописания бизнес-процессов использовать сложные инструменты, которых вы сами не понимаете. Объем бизнес-процессов колоссальный, и чем более сложным будет софт, тем больше шансов, что вы запутаетесь. ***Большой массив данных должен собираться примитивным инструментом.***

***Пропишите все подробно, до запятой***. Все ваши продавцы, бухгалтеры и прочие сотрудники должны работать на основе не просто прописанного, а прорисованного бизнес-процесса. Кассир, продавец, продавец-консультант должен работать на основе картинок. Все его движения, мимика, размышления должны укладываться в комиксы. Глазной контакт, приветствие, пересчет денег, прокатка товара, прощание – эти моменты должны быть прописаны и прорисованы. Есть такое выражение – дьявол в деталях. Любой момент, который не прописан, станет в будущем источником проблем. У вас не должно быть даже мысли: «это само собой разумеющееся». Само собой ничего не разумеется. Допустим, для вас улыбаться клиенту в порядке вещей, а для человека, которого вы взяли кассиром, – нет.

Начинать прописывать бизнес-процессы нужно с самых проблемных мест. У любого руководителя есть «дырки» – столкновение интересов подразделений. Универсальный пример, присутствующий практически во всех видах бизнеса: продажники ненавидят бухгалтерию, а бухгалтерия ненавидит продажников, потому что они не собирают первичку, считая это задачей бухгалтерии. Начинать прописание бизнес-процессов с очевидных вещей, например, с того, как происходят продажи, – не просто ошибка, а глупость. Начинайте с самого противного, двигайтесь от сложного к простому. Конечная задача – чтобы компания работала, как человек. При ходьбе человек постоянно падает, но тут же подставляет следующую ногу – он не задумывается об этом. Бизнес-процессы должны существовать не в виде талмудов, а в голове.

Поясню, как прописываются бизнес-процессы, на примере такого универсального бизнес-процесса, как подбор персонала. Во главу стола сажаете директора по персоналу. За этим столом в числе прочих обязательно должны сидеть генеральный директор и владелец компа-

нии. Напоминаю, что именно владелец компании является идеологом прописания бизнес-процессов. Причем это должно быть его *искреннее* желание стандартизировать свой бизнес, в противном случае прописанное не будет работать ни при каких обстоятельствах. Есть массив подбора персонала – от секретаря до управляющего объектом. Есть входящие документы – заявки. Есть конечный документ – это архивация либо соискателя на должность, либо заявки в отделе кадров или массиве данных. В заявке отражено, сколько стоит работник, в какой срок он должен быть подобран, какая у него квалификация и т. д., и документы, входящие и исходящие, например, согласование со службой безопасности. Директор по персоналу прописывает, как проходит заявка. Заявка пришла, прошло собеседование с начальником службы безопасности. Если результат положительный, анкета направляется туда-то, если отрицательный – анкета не уничтожается, а отправляется в архив. И в рамках бизнес-процесса все подчиняются владельцу этого бизнес-процесса – директору по персоналу, – включая владельца компании и генерального директора.

По этой схеме прописываются все бизнес-процессы, только во главу стола садятся разные люди. Например, в бизнес-процессе бюджетирования это финансовый директор. Бюджетирование компании начинается с заявок на финансирование, начиная от заявки начальницы отдела кадров, которой нужны скрепки, и заканчивая заявкой владельца компании, которому нужна новая секретарша. Все это прописывается в систему бюджетирования, прописываются входящие и исходящие документы.

В нашей компании существует даже бизнес-процесс прохождения обыска. Сотрудники должны знать все до мелочей – как себя вести при выемке документов, что говорить, – чтобы не оказаться застигнутыми врасплох. Они должны знать, что нельзя выбрасывать флэшки в мусорное ведро – потому что там ищут в первую очередь.

**Как видите, прописывание бизнес-процессов – довольно примитивный механизм. Но пользоваться им нужно регулярно – тогда он работает как часы.**

Повторяю: никакая сторонняя организация за вас этого не сделает. Вы можете нанять специалиста, который научит вас прописывать бизнес-процессы, то есть покажет методологию, но обучением все должно ограничиться. Когда бизнес-процесс прописан не теми, кто сидел за столом, его нужно внедрять. А это невозможно, потому что он не пережит людьми, которые в нем задействованы.

## Совет

Если вы, центральный офис, пишете бизнес-процессы для магазина, это надо делать вместе с работниками магазина. Центральный офис – зло по определению. Даже если вы выложите рабочее место кассира золотыми слитками, вы все равно останетесь для него скотиной. Отношение сотрудников можно изменить только вовлечением их в жизнь компании, осознанием, что вы – единое целое. Так, раз в месяц я выгоняю свой офис на точки общепита, а когда мы запускали «Пятерочку», я мыл полы в торговом зале. Если магазинов несколько, пригласите за стол товароведов, директоров магазинов. Важно, чтобы они почувствовали себя в общей схеме. Тогда не будет проблем ни с внедрением бизнес-процессов, ни с контролем за их исполнением.

***Неважно, насколько качественно вы прописали бизнес-процессы. На первом этапе ошибки неизбежны, примите это как данность и каждые три месяца проводите аудит написанного***. Итераций в бизнес-процессах должно быть как минимум три-четыре. Первая

итерация – это нулевой этап. На данной стадии у вас все будет криво и косо. Вторая итерация – 3–9 месяцев: вы будете переписывать то, что написали. Третья итерация – с 9-го по 18-й месяц. После нее у вас есть шанс получить бизнес-процессы, прописанные полностью.

**Прописывать бизнес-процессы не так сложно, как кажется. Это нудно и не более того. Трудно не прописывать бизнес-процессы, а заставить себя это сделать.**

# Глава 4
# Бюджетное управление и ключевые показатели бизнеса

Бюджетное управление, или бюджетирование, – очень модный нынче термин. Однако понимание его сути – явление довольно редкое. Бюджетирование – это не просто составление финансовых планов, бюджетов. Это технология управления компанией, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов, на основе сбалансированных финансовых показателей. В отличие от бухгалтерского учета здесь нет каких-то утвержденных правил. Внедрить бюджетное управление предприниматель может исключительно благодаря знанию собственного бизнеса.

***Главные задачи, которые помогает решать бюджетирование:***
– прогноз финансового состояния компании;
– сравнительный анализ запланированных и фактических результатов;
– оценка выявленных отклонений.

Вы будете знать, какое изменение произошло и какой тренд надо поменять, чтобы прийти в ту точку, которую вы наметили. Предприниматель не двигается по прямой – такой возможности нет. Мы всегда идем галсом. Галсы могут закладываться очень круто, но при этом предприниматель должен двигаться в конкретную точку, которую он сам видит.

Большинство компаний составляют формальные бюджеты и называют это «бюджетированием». В то время как бюджетирование-технология предполагает обязательную привязку планов к целям. Это инструмент достижения целей компании, реализации ее стратегии. Составление бюджетов без постановки целей максимум что позволяет – это получить прогноз: что будет, если мы продолжим «плыть по течению». Именно бюджетирование приводит стратегию в действие.

Материалов о бюджетировании достаточно, поэтому не вижу смысла пересказывать то, что вы можете самостоятельно прочитать в экономических учебниках. Коснусь только наиболее важных моментов. Причина упоминания бюджетирования в этой книге – заострить ваше внимание на необходимости постановки целей и создания не формальных, а рабочих планов. План должен служить инструментом контроля и анализа достигнутых результатов и основой для построения системы мотивации сотрудников, иначе он бесполезен и бессмыслен.

***Основа бюджетирования – это финансовая структура. Она должна отражать структуру всех видов деятельности, которыми занимается компания***. Если предприятие ведет несколько бизнесов, каждый должен иметь собственные бюджеты. Формальное составление единого бюджета, без построения финансовой структуры, ничего не дает: по такому документу невозможно определить, где возникает и где «проедается» прибыль, какие целевые показатели установлены для различных подразделений и в какой степени они достигнуты. Бюджеты должны составляться и для компании в целом, и для каждой бизнес-единицы.

***Бюджет составляется для контроля над денежными потоками***. Заработанные предприятием деньги – это результат, который складывается из многих составляющих, которые можно измерить с помощью ключевых показателей. И прежде чем приступать к составлению бюджетов, необходимо определить, на какие показатели вы ориентируетесь, какие индикаторы принимаются в качестве критериев успеха деятельности компании на период пла-

нирования. Эти показатели должны быть привязаны к стратегическим целям и определены предельно конкретно.

Большинство владельцев компаний используют только прямые финансовые показатели деятельности. Однако такие показатели не позволяют строить прогнозы на будущее, они ориентированы главным образом на прошлое и содержат мало информации, необходимой для принятия стратегических решений. По ним невозможно на ранней стадии выявить тревожные отклонения.

***Компания должна оцениваться в следующих перспективах:***

• финансовое состояние (общепринятые показатели – прибыль, рентабельность и пр.);

• позиция на рынке (количество клиентов, качество обслуживания клиентов, доля рынка и т. д.);

• бизнес-процессы (насколько они отлажены и эффективны);

• обучение персонала.

По каждой из этих позиций формулируются цели. Для каждой цели вырабатываются ключевые показатели эффективности (KPI). Все эти показатели должны быть сведены к цифрам – ими будет измеряться степень достижения той или иной цели. Такая система называется сбалансированной, то есть показатели сбалансированы с целями, необходимыми для реализации стратегии компании.

**Стратегические цели, прописанные в KPI**

| Стратегические цели | | Ключевые показатели результативности KPI |
|---|---|---|
| **Финансы (F)** | **F1.** Повышение эффективности | **F1.1.** Рентабельность инвестируемого капитала (ROIC), не ниже 20% |
| | **F2.** Увеличение прибыли | **F2.1.** Чистая прибыль, $ |
| | **F3.** Рост оборота | **F3.1.** Оборот, $ |
| | **F4.** Минимизация издержек | **F4.1.** Расходы в БЕ до 15%, |
| **Клиенты и маркетинг (C)** | **C1.** Увеличение продаж | **C1.1.** Объем продаж, |
| | **C2.** Увеличение доли рынка | **C2.1.** Доля рынка, % |
| | **C3.** Увеличение объема покупки | **C3.1.** Средняя покупка |
| | **C4.** Увеличение частоты покупки | **C4.1.** Частота покупки постоянных клиентов, раз/нед. |
| | **C5.** Увеличение удовлетворенности клиента | **C5.1.** Величина постоянных клиентов, % |
| | | **C5.2.** Индекс удовлетворенности клиента, % |
| **Бизнес-процессы (I)** | **I1.** Уменьшение времени основного процесса | **I1.1.** Время поставки новинок на торговые точки, часов |
| | | **I1.2.** Время поставки ассортимента на торговые точки, часов |
| | **I2.** Повышение качества основного процесса | **I2.1.** Процент нарушений регламентов, $ % |
| | **I3.** Увеличение ассортимента | **I3.1.** Ассортимент, позиций |
| | **I4.** Усиление взаимодействия с клиентами | **I4.1.** Количество владельцев дисконтных карт |
| | | **I4.2.** Количество информационных писем по e-mail, шт./нед. |
| | | **I4.3.** Количество информационных блоков в Интернете, шт./нед. |
| | **I5.** Оптимизация розничной сети торговых точек | **I5.1.** Средняя прибыль торговой точки, $ |
| | | **I5.2.** Средний оборот торговой точки, $ |
| | | **I5.3.** Количество торговых точек в целом и в разрезе категорий (0, 1, 2 и 3 категории), шт. |
| | **I6.** Снижение стоимости аренды торговых точек | **I6.1.** Доля стоимости аренды от оборота, % |
| | **I7.** Повышение качества процесса складской обработки товара | **I7.1.** Процент ошибок при комплектации поставок на торговые точки, % |

| Стратегические цели | | Ключевые показатели результативности KPI | |
|---|---|---|---|
| **Бизнес-процессы (I)** | **I8.** Уменьшение стоимости процесса складской обработки товара | **I8.1.** | Стоимость обработки товара на складе, копеек/штука |
| | **I9.** Обеспечение своевременности доставки | **I9.1.** | Доля своевременных доставок товара на торговые точки, % |
| | | **I9.2.** | Доля своевременных доставок товара от поставщика, % |
| | **I10.** Снижение стоимости доставки | **I10.1** | Стоимость выполнения одной доставки, $ |
| | **I11.** Уменьшение возврата товара | **I11.1** | Поток товара в штуках/продажи в штуках |
| | **I12.** Повышение эффективности товарного запаса | **I12.1** | Доля потерь рыночной стоимости товара от хранимых, % |
| | | **I12.2** | Среднемесячный товарный запас, штук |
| | | **I12.3** | Ассортиментная диффектура товара на торговых точках, % |
| | | **I12.4** | Доля сверхзапаса от общего товарного запаса, % |
| | **I13.** Уменьшение потерь товара | **I13.1** | Доля потерь товара, % |
| | **I14.** Снижение стоимости учета товара | **I14.1** | Стоимость учета хранимого товара, копеек/штука |
| | | **I14.2** | Стоимость учета реализованного товара, копеек/штука |
| **Персонал и системы (L)** | **L1.** Развитие компетенций сбытового персонала | **L1.1.** | Средний аттестационный балл продавцов на знание продукта |
| | **L2.** Повышение удовлетворенности сотрудников | **L2.1.** | Индекс удовлетворенности персонала |
| | **L3.** Повышение эффективности управленческой команды | **L3.1.** | Коэффициент сплоченности управленческой команды |
| | | **L3.2.** | Время, затраченное на командообразование, час |
| | **L4.** Развитие компетенций управленческого персонала | **L4.1.** | Количество менеджеров, имеющих степень MBA |
| | | **L4.2.** | Количество проведенных семинаров по управлению, шт. |

Сбалансированная система показателей дает следующие преимущества:

• предоставляет владельцу компании полную картину бизнеса;

• позволяет предотвратить возникновение критических ситуаций;

• позволяет видеть просчеты и препятствия достижению целей;

• упрощает взаимодействие на всех организационных уровнях;

• дает всем сотрудникам понимание, ради каких целей они работают и что каждый из них может сделать для реализации общей стратегии компании;

• обеспечивает обратную связь и обучение.

## Совет

Мы планируем на 36 месяцев, что я рекомендую и вам. Почему именно на 36? Это связано с кредитными сроками и средним сроком окупаемости объекта (28 месяцев). Раз в 3–4 месяца мы садимся, просматриваем план и вносим в него изменения с учетом того, что произошло за этот промежуток времени. Критерии следующие: в план до 9 месяцев мы обязаны попадать с вероятностью 85 %, в план до 18 месяцев – с вероятностью 65 %. Точнее у нас не получается, хотя мы высчитываем циклы по нефти и доллару. Поведение наших властей предсказать невозможно.

***Цели должны быть прописаны по каждому сотруднику и каждому бизнес-процессу в конкретных единицах измерения (сколько, чего, в какой срок).*** Минимальный срок планирования – 18 месяцев. При этом вы обязаны попадать в свой план не менее 6 месяцев на 80 %, до 18 месяцев – не менее чем на 60 %. Планирование – это базис. Если вы не знаете, где вы находитесь и куда хотите прийти, вы никуда не придете и ниоткуда не выйдете, потому что нет массива данных для принятия решения.

Как итог: составляйте план на 3 года – он изменится, но на 65 % вы должны в него попадать. Всякий раз, пролистывая план, вы будете оценивать, насколько вы хороши как управленец и планировщик, и учиться на собственных ошибках.

Как известно, соревнование между сотрудниками – вещь опасная. «Игровое» отношение к делу само по себе неплохо: сотрудники понимают, что их зарплата зависит от результатов работы, и стараются работать лучше, обогнать тех, кто выполняет аналогичные задачи. Но чтобы это не провоцировало конфликтов, компания должна предоставить им четкие правила игры, а именно – цели в виде цифр, а не категорий «нравится/не нравится», «хорошо/плохо», «много/мало».

При прописывании целей по каждому сотруднику в KPI (в советское время этот показатель назывался коэффициентом трудового участия) вы устанавливаете отправную точку, ноль на градуснике, в котором вознаграждение ходит вверх-вниз. Переход на цифровой стандарт общения с сотрудниками устраняет эмоциональную составляющую, как одобрение, так и обиду, когда вы говорите сотруднику, что сегодня он получит на тысячу рублей меньше. Вы оба смотрите в таблицу Excel и видите, что «на термометре». Только когда вся компания «оцифрована» и стоят реальные цели, вероятность достижения которых не менее 80 %, сотрудника можно замотивировать к соревнованию. Тогда отпадают негативные эффекты вроде подсиживания и попытки повысить свои результаты за счет занижения остальных – сделать это будет просто невозможно. Разумеется, неприязнь между сотрудниками возможна, но до крупных разборок дело не дойдет.

## Совет

Сотрудники должны знать не только свои личные цели, но и главные цели компании. Все мои сотрудники знают три стратегические цели нашей компании: достигнуть такого-то товарооборота, занять такие-то регионы и привлечь такой-то инвестиционный капитал. Подчеркиваю – все, включая низший персонал. Зачем это обычному продавцу или кассиру? Затем, что даже большие цели создаются маленькими людьми. Наши инвесторы всегда

приезжают и смотрят магазины. Продавцы знают, что в любой момент может прийти неприметный мужичок, который окажется инвестором.

Донося стратегию до своих сотрудников, вы должны руководствоваться тремя принципами: тупостью, леностью и стандартностью. Тупость не должна позволять вам писать фразу длиннее семи слов, леность не должна позволять вам писать инструкции длиннее одной страницы, а стандартность должна позволять распространить это на все объекты одновременно. Ведущие московские сети работают с текучкой персонала в 270 %. Система настолько заточена вне зависимости от человеческого фактора, что она все равно действует.

**Большинство наших предпринимателей не знают, куда движутся. Они идут вслепую, мысля категориями «вроде как выгодно». Такое движение подобно спуску с горы на лыжах с закрытыми глазами. Стремитесь к построению четкой цифровой системы, где мыслительный процесс и эмоции сведены к минимуму. Тогда вы будете замечать очередной пенек прежде, чем на него наткнетесь.**

# Глава 5
# Стратегия – продавать. А не «впаривать»

Недавно у меня была встреча с клубом автодилеров. Я произнес ужасающую для них, как оказалось, вещь: при покупке автомобиля человек покупает не четыре колеса, а удовлетворение определенной потребности. Например, «тойота» и «лексус» – это разные потребности. В первом случае это покупка так называемой надежности, во втором – надежного понта. «Лексус» – то же, что «тойота», только с легким понтом.

Сорок лет назад Ф. Котлер написал книгу «Основы маркетинга». Там есть фраза, ключевая для бизнеса, которую мы никак не можем выучить: «При покупке сверла человек покупает не сверло, а дырку в стене». Поэтому, когда у нас падают продажи, мы разводим руками и собираем консилиум. Ломаем голову, какую рекламу дать, какую пилюлю проглотить, чтобы и не больно было, и продажи повысились. Пилюли не существует. Существует клиент и его потребности. Большинство наших предпринимателей занимаются «впариванием» товара, а не удовлетворением потребностей. Это две вещи, между которыми пропасть.

Причина – в неверном понимании сути бизнеса. Бизнес – это не творчество, а предприниматель не творец, а, грубо говоря, удовлетворитель потребностей. Привносить во внешний контур «у меня есть идея» бесперспективно. Все бизнес-идеи придуманы 2000 лет назад. Не верите мне – спросите Google. Нужно перенести внимание с себя, любимого, на клиента. На левую руку полотенечко, заглядываем клиенту в глаза и ласково спрашиваем: «Чего изволите?» Тем, у кого на голове корона, снизойти до клиента тяжело, но другого варианта нет. Нам, предпринимателям, платят не за то, что мы такие великие, а за то, что мы решаем проблемы клиента. Бизнес должен нравиться не предпринимателю, а клиенту. Червяк должен нравиться рыбе, а не наоборот. ***Типичная схема «мне нравится – значит, понравится и другим» срабатывает редко.***

***Прежде, чем что-то продавать, вы должны понять, какую потребность клиента вы удовлетворяете***. Только на основе этого понимания можно выстроить эффективную систему продаж. Сейчас происходит так называемая уберизация – устраняются лишние звенья. Если вы будете существовать в отрыве от клиента, ваша компания просто-напросто не выживет. И нанимать так называемых маркетологов бессмысленно. Это работа владельца компании. Если владелец компании не занимается продажами, ему нечего делать в бизнесе.

Ко мне постоянно обращаются за консультациями, чужие бизнес-планы приходится читать регулярно. Интересно изучать, как российские предприниматели видят своего потенциального клиента. В 90 % случаев в бизнес-планах скромно пишут: это человек в возрасте от 25 до 65 лет. Я даже придумал специальный термин – «моложавый старик». Далее предприниматель просто берет из статистики, сколько таких людей проживает в его городе (районе), и считает, что изучение клиента закончено, целевая группа определена. Это грубейшая ошибка, которая рано или поздно приводит компанию к финансовой катастрофе.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.